



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation
VT-2006

Corporate Social Responsibility – en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

Kandidatuppsats

Författare:
Lisa Blomberg
800723

Handledare:
Gill Widell

Abstract

The fact that the poor people in the world are sewing the clothes of the rich people was neglected for a long period of time, but in the middle of the 1990's this phenomenon attracted a lot of attention in the USA. The term Corporate Social Responsibility (CSR) was used to label the issues of companies' responsibility regarding human rights, environmental aspects, and social rights. A Swedish firm, which has received much attention in the CSR debate is the clothing company Hennes & Mauritz (H&M). The purpose of this thesis is to investigate how a firm, which has not previously been committed to CSR issues in a greater extent, develops a successful CSR engagement.

By reviewing media coverage regarding H&M's social responsibility, I have found several explanations for H&M's successful development of CSR. The firm has appointed an internal CSR representative, who among other things implements CSR issues throughout the firm, and handles media communication. Another factor is proactive measures, which the firm uses to prevent criticism by taking action before harm is caused. H&M has also integrated a stakeholder perspective in the firm's activities, by focusing on its different stakeholder groups. I have also concluded that the firm firstly should develop an ethical responsibility with focus on how the firm's activities affect its surroundings, and secondly commit to philanthropic contributions. The overall impression is that the above measures have been effective in developing a CSR strategy, and that H&M has managed to develop a credible CSR commitment.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemformulering.....	6
2. Teori.....	8
2.1 Corporate Social Responsibility.....	8
2.1.1 Ekonomiskt ansvar.....	8
2.1.2 Juridiskt ansvar.....	8
2.1.3 Etiskt ansvar.....	9
2.1.4 Filantropiskt ansvar.....	9
2.2 Intressentsynsättet.....	10
2.2.1 Intressenters påverkan.....	11
2.2.2 Institutionaliserat intressentperspektiv.....	12
2.3 Strategisk CSR.....	13
2.3.1 En intern röst.....	13
2.3.2 Mått och konsekvenser.....	14
2.3.3 Intressentperspektiv.....	14
2.3.4 Proaktiva åtgärder.....	14
2.3.5 Utdelning överträffar löfte.....	15
2.3.6 Ompositionering.....	15
2.4 Sammanfattning av teori.....	15
3. Metod.....	17
3.1 Val av undersökningsobjekt.....	17
3.2 Val av teori.....	18
3.3 Datainsamling.....	18
3.4 Val av metod.....	19
3.5 Trovärdighet.....	20
4. Empiri.....	21
4.1 H&M:s sociala ansvar under 1997.....	21
4.2 H&M:s utveckling av CSR.....	24
4.3 H&M:s CSR-arbete idag.....	27
4.4 Sammanfattning av empiri.....	30
5. Analys.....	32
5.1 CSR-pyramiden.....	32
5.2 Intressentsynsättet.....	36
5.3 H&M:s nya strategi.....	39
5.4 Sammanfattning av analys.....	41
6. Slutdiskussion.....	42

Källförteckning

1. Inledning

I detta avsnitt kommer jag att beskriva bakgrunden till det valda problemområdet, vilken sedan leder fram till problemformuleringen och syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I och med globaliseringen har allmänhetens medvetenhet och engagemang angående förhållanden och händelser i andra länder ökat, vilket har resulterat i en mer noggrann granskning av företags verksamhet. En global samstämmighet tycks träda fram, där internationella företag i allt högre grad hålls ansvariga för att följa etiska normer som överskrider, och kanske även går i konflikt med, rådande normer i en särskilt nation. Utvecklingen av dessa globala normer utgör en svår utmaning för internationella företag.¹ I dagens modevärld tillverkas de flesta produkter, oavsett återförsäljare och prisklass, i länder som Kina och Indien. Att världens fattiga syr de rikas kläder stod länge i skymundan, men i mitten av nittioalet började fenomenet uppmärksammas i USA. Studentorganisationer och fackföreningar protesterade mot arbetsförhållandena i de asiatiska sömnadsfabrikerna och påtalade hur liten andel av butikspriset som hamnade i tillverkarens ficka.²

Ofta används begreppet **Corporate Social Responsibility (CSR)** för att sätta etikett på detta ämne. Det finns ingen vedertagen definition av begreppet CSR, men ofta beskrivs CSR som ”ett ansvar utöver kraven i nationell lagstiftning som omfattar frågor om mänskliga rättigheter, miljö och sociala rättigheter”.³ Begreppet CSR började användas på femtioalet, men det var först i slutet av sjuttioalet som den akademiska debatten tog fart. Ursprungligen användes begreppet i första hand för att referera till den sociala aspekten av ett företags etiska ansvar, men nu för tiden inkluderar begreppet ofta både den sociala aspekten och miljöaspekten.⁴

Fenomenet med ökad strategisk betydelse för CSR kan förklaras med tre identifierbara trender. För det första genom den ökade läs- och skrivkunnigheten och den massmediala explosionen som har skett under det senaste århundradet. Dessa faktorer leder till förändringar i synsätt som en gång utvecklades långsamt över generationer nu sker från en generation till

¹ Kline, J., 2005

² Dagens Nyheter, 2003-09-20

³ Magnusson, Å., 2003:135

⁴ Egels, N., 2005

nästa. För det andra leder rikedom i ett samhälle till större valfrihet för ökat selektiva kunder och tillåter konsumenter att inkludera sociala yttre faktorer i sina inköpsbeslut. I extrema fall, till exempel vid produktbojkotter på grund av oacceptabel behandling av människor eller djur överväger konsumenter konsekvenserna av sina privata inköp. Slutligen genom att tillväxtstrategier eller andra konkurrenskrafter ofta driver varumärken att expandera globalt. Konkurrensfördelar kan uppstå genom att företag drar fördel av produktionsländernas annorlunda sätt att se på arbetskraft, miljö och kultur. Men produktionslandets lokala standards kan bli sedda som oacceptabla när media utvärderar företags agerande i dessa länder genom att jämföra med hemlandets standards.⁵

Sjuttio procent av Europas konsumenter säger att ett företags engagemang angående socialt ansvarstagande är viktigt när de köper en produkt eller tjänst. Dagens konsumenter är bättre informerade än någonsin tidigare och detta har gjort konsumenter mer kritiska till produkter och företag de handlar av. Aktuell forskning visar att konsumenter inte bara vill ha bra produkter, utan även vill veta att varorna de köper har producerats på ett sätt som tar hänsyn till miljö och sociala aspekter. Medieuppmärksamhet över frågor som exempelvis barnarbete har bidragit till det faktum att CSR-frågor inte längre är en fråga endast för en liten grupp av konsumentaktivister.⁶ Denna förändrande sociala attityd tvingar företag att upphöja CSR-frågor till strategiska överväganden.⁷ Företag är mycket känsliga för kritik och bojkotter och det finns en växande medvetenhet om att socialt engagemang är bra för affärerna. Ett uttalat socialt ansvar och ekologisk medvetenhet skapar goodwill för företaget, förbättrar dess varumärke samt undviker bojkott, hot och dålig PR. Detta kan ge klara konkurrensfördelar gentemot företag som inte har någon CSR-policy.⁸

I debatten om företags sociala ansvar står oftast de multinationella företagen i fokus. Till grund för fokuseringen ligger det faktum att många av företagen är stora och upplevs som mycket mäktiga och inflytelserika.⁹ Ett svenskt företag som har blivit medvetet om detta är Hennes & Mauritz som har varit mycket i blickfånget i CSR-debatten.

⁵ Werther, W., Chandler, D., 2005

⁶ www.csreurope.org/aboutus/CSRfactsandfigures_page397.aspx, 2006-04-20

⁷ Werther, W., Chandler, D., 2005

⁸ Magnusson, Å., 2003

⁹ Ibid.

1.2 Problemformulering

I mitten av nittiotalet var H&M ett av de företag som fick utstå den hårdaste mediala och opinionsmässiga kritiken när arbetsvillkoren i tredje världens textilfabriker plötsligt blev världsnyheter.¹⁰ Skarp kritik riktades mot företaget efter att SVT i dokumentären *Senaste mode - till vilket pris?* avslöjat att barnarbete förekom hos H&M:s leverantörer. Reaktionen blev massiv och en undersökning visade att var tionde svensk tänkte sluta handla på H&M. Arbetsmarknadsminister Margareta Winberg manade till konsumentbojkott och Landsorganisationen (LO) hotade att sälja sina aktier i H&M.¹¹

För många blev H&M synonymt med dåliga arbetsvillkor och underbetald arbetskraft, men sedan dess har mycket hänt. H&M har arbetat hårt för att få bort den negativa stämpeln. Bilden av H&M har börjat förändras och i allt fler sammanhang framhålls H&M som ett mönsterexempel vad det gäller CSR, inte bara i Sverige utan även globalt.¹²

CSR är särskilt relevant för ett företag som H&M vars affärsidé bygger på att företaget ska vara en lågpriskedja. För att företaget ska gå med vinst är man beroende av möjligheten till låga produktionskostnader, vilket gör att frågor beträffande socialt ansvar, exempelvis arbetsförhållanden, kan bli ett dilemma. Eftersom en förutsättning för att H&M ska kunna behålla sina låga priser är att produktionen sker i länder med andra arbetsförhållanden än i västvärlden kan man ställa sig undrande till hur företaget hanterar detta problem. Hanteringen av frågor som berör CSR kan antingen hjälpa eller stjälpa ett företag och det krävs skicklighet och professionalism för att konstruktivt hantera problematiken. Hur har H&M hanterat denna fråga? Lyckas H&M kombinera ett socialt ansvarstagande med fortsatt låga produktionskostnader?

H&M har, som tidigare nämnts, gått från att ha varit ett företag med dåligt anseende angående frågan om socialt ansvar till att i många ögon ses som ett föredöme. Vad har egentligen hänt däremellan? Hur arbetar H&M för att inte bara tillfredsställa konsumenterna utan även tillmötesgå den allmänna opinionen?

¹⁰ Utredning Rena kläder, 2006-04-24

¹¹ Dagens Nyheter 2003-09-20

¹² Utredning Rena kläder, 2006-04-24

Corporate Social Responsibility
- en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

Kan det vara så att förändring endast sker till följd av konsumentpåverkan och mediepåverkan? I litteratur framställs CSR ofta som ett strategiskt hjälpmedel, men konceptet fungerar inte enbart för att ett företag ger sken av att vara engagerat i frågan. Med medias allt större makt och grävande journalistik krävs att företag verkligen agerar för att kunna övertyga opinionen. Hur har H&M arbetat för att förbättra sitt anseende i dessa frågor? Har åtgärderna varit effektiva?

Dessa funderingar leder fram till frågeställningen: Hur har H&M utvecklat sitt arbete med att ta socialt ansvar och därmed försökt förbättra sitt anseende som ett ansvarsfullt företag?

Syftet med denna uppsats är att studera på vilket sätt ett företag som inte tidigare har engagerat sig i CSR i någon större utsträckning utvecklar ett framgångsrikt CSR-arbete.

2. Teori

I detta avsnitt kommer jag att börja med att ge en helhetsbild av CSR genom att beskriva Carrolls CSR-pyramid som innefattar fyra typer av socialt ansvar. Därefter kommer jag att redogöra för intressentrelationens betydelse gällande ett företags engagemang i CSR-frågan. För att ge ökad förståelse för vad som kan bidra till ett företags utveckling av CSR-arbete kommer jag slutligen att beskriva teorier om hur företag strategiskt kan arbeta med CSR.

2.1 Corporate Social Responsibility

Carroll menar att CSR utgörs av fyra sorters socialt ansvar: ekonomisk, juridiskt, etiskt och filantropiskt. Dessa fyra kategorier eller komponenter av CSR kan avbildas som en pyramid. Alla dessa sorters ansvar har alltid existerat till viss del, men det är först på senare år som etiska och filantropiska funktioner har tagit en betydande plats. Carroll beskriver dessa fyra kategorier närmare:¹³

2.1.1 Ekonomiskt ansvar

Historiskt sett skapades företag och affärsorganisationer som ekonomiska enheter designade för att tillhandahålla varor och tjänster till samhällets medlemmar. Vinstmotivet var det primära incitamentet för entreprenörskap. Affärsorganisationer var den fundamentala ekonomiska enheten i vårt samhälle. Som en sådan, var dess primära roll att producera varor och tjänster som konsumenter behövde och efterfrågade, och att göra en acceptabel vinst i denna process. Efter hand förändrades idén om ett vinstmotiv till en föreställning om maximal vinst, och detta har varit ett bestående värde sedan dess. De övriga komponenterna av ett företags sociala ansvar baseras på dess ekonomiska ansvar.¹⁴

2.1.2. Juridiskt ansvar

Förutom att bara agera enligt vinstmotivet förväntas affärslivet även lyda de lagar och regleringar som har bestämts av stat och kommun som grundregler för hur företag ska agera. Som en del av infriandet av det ”sociala kontrakt” mellan affärslivet och samhället, förväntas företag utföra sina ekonomiska uppdrag inom lagens ramar. Det juridiska ansvaret är nästa

¹³ Carroll, A., 1991

¹⁴ Ibid.

lager i pyramiden och ses tillsammans med det ekonomiska ansvaret som fundamentala delar av affärlivet.¹⁵

2.1.3 Etiskt ansvar

Även om ekonomiskt och juridiskt ansvar inkluderar etiska normer om rättvisa, handlar etiskt ansvar om de aktiviteter som är förväntade eller förbjudna av samhällets medlemmar, även om de inte är skrivna i lag. Etiskt ansvar omfattar de standards, normer eller förväntningar som reflekterar ett intresse för vad konsumenter, anställda, aktieägare och samhället ser som rättfärdigt och som respekterar eller skyddar intressenters moraliska rättigheter. Etiskt ansvar är med andra ord ett företags skyldighet att göra det som anses rätt och rättvist samt undvika eller minimera att intressenter påverkas negativt.¹⁶ Det senaste årtiondets affärsetiksrörelse har fastställt etiskt ansvar som en legitim CSR-komponent. Även om etiskt ansvar utgör ett eget lager av CSR-pyramiden, bör man ha i åtanke att detta lager befinner sig i dynamisk interaktion med kategorin som gäller juridiskt ansvar. Detta betyder att det juridiska ansvaret konstant expanderar och samtidigt skapar det etiska ansvaret ännu högre förväntningar på företagsledning att agera på nivåer som ligger över vad som krävs av lagen.¹⁷

2.1.4 Filantropiskt ansvar

Filantropi omfattar de bolagsaktiviteter som uppstår som svar på samhällets förväntningar att företag ska vara goda samhällsmedborgare. Detta inkluderar ett aktivt engagemang i aktiviteter eller program som främjar mänsklig välfärd eller goodwill. Filantropi inkluderar bidrag med finansiella resurser eller ledningens tid, exempelvis genom att låna ut eller skänka resurser till ett välgörenhetsprojekt.¹⁸ Den stora skillnaden mellan filantropiskt och etiskt ansvar är att det förstnämnda inte är förväntat ur en etisk eller moralisk synpunkt. Samhällen önskar att företag bidrar med pengar, lokaler, eller de anställdas tid, till humanitära program eller syften, men de ser inte företagen som oetiska ifall de inte når upp till den önskade nivån. Följaktligen är filantropi mer godtycklig eller frivillig från företagets sida även om det alltid finns förväntningar från samhället att företagen bidrar med detta.¹⁹

¹⁵ Caroll, A., 1991

¹⁶ Ibid.

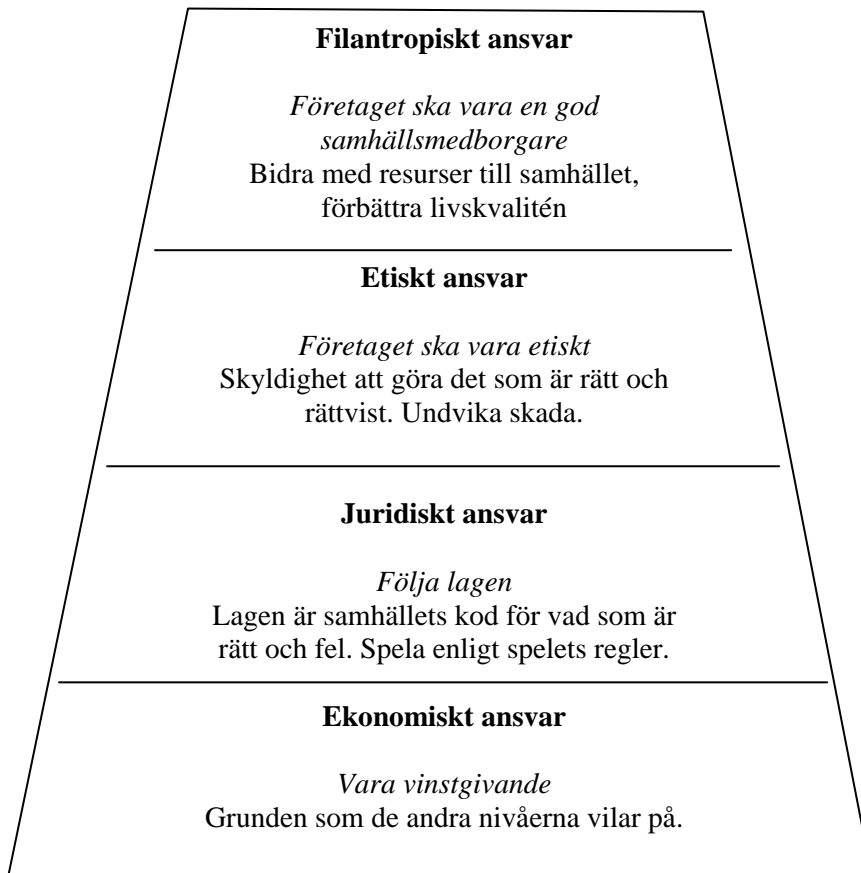
¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

Corporate Social Responsibility - en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

En anledning till att skilja mellan filantropiskt och etiskt ansvar är att vissa företag tycker att de tar ett socialt ansvar bara genom att vara goda samhällsmedborgare. Denna skillnad visar på den vitala poängen att CSR inkluderar filantropiska bidrag, men inte är begränsad till dem. Det kan hävdas att filantropi är högst önskvärt, men trots det mindre viktigt än de andra tre kategorierna av socialt ansvar. Man kan därför säga att filantropi är glasyren på kakan.²⁰



Figur 1: CSR – pyramiden

Källa: Carroll, A., (1991) Business Horizons Vol. 34, No. 4

2.2 Intressentsynsättet

Intressenter eller “stakeholders” är ett centralt begrepp inom CSR och intressentsynsättet har blivit en dominerande paradigm inom CSR.²¹ Oavsett om man väljer att definiera CSR ur ett

²⁰ Carroll, A., 1991

²¹ McWilliams och Siegel, 2001

strikt etiskt perspektiv eller ett hållbarhetsperspektiv så är begreppet intressenter av avgörande betydelse. Intressenter kan definieras som individer eller grupper som påverkar - eller påverkas av - företagets verksamhet.²² Inkluderade i begreppet intressenter är kunder, anställda, leverantörer, aktieägare, finansiärer och andra som kan hjälpa eller skada företaget. Även aktivistgrupper och ideella organisationer (NGOs) räknas som intressenter.²³

Intressentsynsättet gör det möjligt att beskriva och analysera ett företag med utgångspunkt i dess intressenter och därmed förstå organisationens förutsättningar att fungera och utvecklas. Det som allt mer lyfts fram i intressentteorin är företagets ansvar inte bara gentemot ägare, utan gentemot samtliga intressenter.²⁴ Löhman och Steinholtz menar att intressentgrupper ofta har ett större inflytande på andra intressentgrupper än på själva företaget, det vill säga en indirekt påverkan. Exempelvis har media inte en direkt påverkan på företaget i en viss fråga, men kan ändå påverka kundernas eller konsumenternas uppfattning, som i sin tur påverkar företaget.²⁵

2.2.1 Intressenters påverkan

Ett företags intressenter mottar belöningar från organisationen för de bidrag de ger till organisationen. Bruzelius och Skärvad menar att ju mindre tillfredsställd en intressent är med de belöningar som erhålls av organisationen och ju större möjligheter intressenten har att få sina behov tillgodosedda av någon annan organisation, desto större är sannolikheten för att intressenten kommer att lämna organisationen. För att uppnå jämvikt i en organisation måste ledningen ständigt ompröva balansen mellan bidrag och belöningar och kontinuerligt omformulera organisationens mål, så att de stämmer överens med de krav som omgivningen och intressenterna ställer på organisationen.²⁶

Wood och Jones anser att intressenter inte bara fyller en enda funktion hos ett företag, utan är involverade i företagets verksamhet på många olika sätt genom att inneha ett flertal olika

²² Löhman, O. och Steinholtz, D. 2003

²³ Werther, W. och Chandler, D., 2005

²⁴ Bruzelius, L. Skärvad, P., 2000

²⁵ Löhman, O. och Steinholtz, D., 2003

²⁶ Bruzelius, L., Skärvad, P., 2000

kritiska roller. Enligt Wood och Jones finns det minst tre sätt som intressenters relation till organisationen påverkar ett företags sociala ansvar:²⁷

1. Intressenter är de som skapar förväntningar om vad som utgör ett önskvärt och icke-önskvärt agerande av ett företag. Intressenter definierar normerna för företagets beteende och sociala ansvar.
2. Intressenter erfar effekterna av ett företags agerande, det vill säga de är mottagare av företagets agerande och prestation.
3. Intressenter utvärderar hur väl ett företag har motsvarat förväntningar och/eller hur företagets agerande har påverkat grupper och organisationer i deras omgivning. Intressenter bedömer sina egna erfarenheter, andra intressenters erfarenheter, och till vilken grad deras förväntningar har blivit uppfyllda genom företagets handlande. De ger feedback så att företagets sociala prestationsprocess ständigt uppdateras.

2.2.2 Institutionaliserat intressentperspektiv

Institutionaliserat intressentperspektiv innebär att ett multi-intressentperspektiv institutionaliseras i företagets kultur och struktur. Till exempel bör beslut ses från konsumenternas, leverantörernas, och andra intressenters perspektiv. Relationer med intressenter ökar företagets medvetenhet om CSR och uppmuntrar till en tät dialog med civila organisationer (NGOs) och aktivister. Företaget tjänar på ideella organisationers involvering eftersom de ofta reflekterar nyckelkonsumenters synsätt, bidrar till att se saker från ett annat perspektiv och hjälper företaget att följa marknadstrender och sociala trender. Att engagera ideella organisationer syftar inte till att neutralisera deras röst, utan till att konstruktivt ta tag i de gemensamma problemen, istället för att kritisera varandra i media.²⁸

Företag uppmanas allt oftare att visa att deras aktiviteter och policies möter olika förbestämda sociala och etiska kriterier. Fombrun menar att detta kan hjälpa till att bygga anseende och att misslyckande att göra detta kan vara en riskfaktor för företagets anseende. När företag kan hävda att de är "certifierade" av en ackrediterad organisation, kan de märka sina produkter och fabriker med organisationens märke. De flesta standards sätts av antingen nationella grupper som arbetar med regleringar eller civila organisationer som tar betalt av företagen för att tillhandahålla dem "certifikat". Ju mer trovärdig organisationen som utfärdar certifikat är,

²⁷ Wood, D. och Jones, R., 1995

²⁸ Werther, W., Chandler, D., 2005

desto mer självsäkert kan företaget vara om standarden används för att försvara sig mot externa påståenden och negativ publicitet. Märket kan både bidra till att minska ett företags exponering för ”reputation risk” från aktivister från civila organisationer och på att differentiera företaget och dess produkter från konkurrenternas.²⁹

2.3 Strategisk CSR

På motsvarande sätt som ett brott mot accepterade normer utgör ett hot mot ett företags rykte, oavsett om det faller inom lagen eller inte, kan socialt ansvar ses som en väg att bygga ett varumärke. Samtidigt ställer detta ännu större krav på ett genomarbetat och konsekvent program och agerande från företagets sida.³⁰ Werther och Chandler hävdar att den växande integrationen av strategi, varumärkesbyggande och behov av socialt ansvar flyttar CSR från att ha varit ett minimalt åtagande till att bli en strategisk nödvändighet.³¹

Enligt Werther och Chandler leder den rätta balansen av strategi, varumärkeshantering, och CSR till en hållbar konkurrensfördel för företaget. För att uppnå detta resultat måste CSR integreras effektivt och genomgående i hela företagets aktioner. CSR måste introduceras från toppen och ner, från de allra högsta nivåerna av den strategiska beslutsprocessen. Werther och Chandler menar vidare att implementering av CSR börjar med att skapa medvetenhet om CSR internt i företaget. Denna medvetenhet utvecklas till en konsensus om CSR:s betydelse för företaget, varumärket, dess intressenter och dess legitimitet. Denna första, kulturella omorientering bör, enligt Werther och Chandler, följas av en sex-stepsplan:³²

2.3.1 En intern röst

Företag bör etablera en ”röst” för CSR inom företaget genom att tillsätta en CSR-ansvarig som rapporterar direkt till företagets vd. Målet är att med tiden sprida medvetenhet om CSR genom hela organisationen.³³ Den icke-vinstdrivande organisationen Business for Social Responsibility anser att målet med ledningssystem för CSR är att integrera frågor angående socialt ansvar i ett företags värderingar, kultur och affärsbeslut på alla nivåer i organisationen. Ett sådant system kan skapas genom att överlåta ansvaret åt en viss kommitté eller person som

²⁹ Fombrun, C., 2005

³⁰ Magnusson, Å., 2003

³¹ Werther, W., Chandler, D., 2005

³² Ibid.

³³ Ibid.

kan identifiera nyckelfrågor angående CSR och utvärdera och utveckla en struktur för långsiktig integrering av sociala värderingar inom hela organisationen.³⁴

2.3.2 Mått och konsekvenser

Nästa steg är att börja rapportera mått av engagemang för CSR tillsammans med belöningar och straff som är knutna till engagemanget. En CSR-rapport som integreras i företagets årsrapport bidrar till att institutionalisera den pågående CSR-dialogen.³⁵ Organisationen Business for Social Responsibility menar att många företag har insett värdet av att regelbundet mäta sin sociala prestation och sin miljöprestation. Årliga CSR-rapporter kan bygga upp ett förtroende hos intressenter och uppmuntra interna ansträngningar för att tillmötesgå ett företags mål beträffande CSR. En bra CSR-rapport visar ett stöd för CSR från högsta ledningen och bidrar med verifierad information angående prestation mot sociala och ekonomiska prestationsindikatorer. Den delar även med sig av positiva och negativa nyheter, sätter upp mål för förbättring och är många gånger verifierad av utomstående granskare.³⁶

2.3.3 Intressentperspektiv

Den tredje komponenten handlar om att integrera ett multi-intressentperspektiv i företaget. Denna del beskrivs ovan i stycke Institutionaliserat intressentperspektiv (2.2.2).

2.3.4 Proaktiva åtgärder

Att stärka ett internt åtagande genom extern visibilitet förstärker företagets engagemang och ökar medvetenheten hos interna och externa intressenter. Som tidigare nämnts är ett exempel på detta att ta med CSR-rapporten i årsredovisningen. Passiva rapporter är dock inte nog. Det finns ett behov av proaktiva åtgärder som är designade att bygga en reservoar av social goodwill och legitimitet. En proaktiv strävan är att föredra framför den mer vanliga reaktiva hållningen att försvara kritiserade aktiviteter som redan har hänt. Pågående exempel på aktionsorienterade CSR-åtgärder förstärker tron på att man på företaget menar vad man säger. Werther och Chandler har sett en trend som visar att de företag som är mest progressiva med

³⁴ www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809, 2006-04-27

³⁵ Werther, W., Chandler, D., 2005

³⁶ www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809, 2006-04-27

att utveckla sitt arbete med CSR tenderar att vara de företag som har varit hårdast kritiserade för misstag inom CSR i det förflutna.³⁷

2.3.5 Utdelning överträffar löfte

För att proaktiv publicitet ska ha en fördelaktig effekt måste bidrag inom CSR överträffa företagets löften. Detta betyder att mål inom CSR ska lova för lite och leverera för mycket. CSR är ett verktyg för företag att hantera intressenternas förväntningar. Att lova för mycket kan skada intressenternas syn på företaget. Genom media och alerta civila organisationer kan överdrivna löften idag leda till dålig publicitet imorgon.³⁸

2.3.6 Ompositionering

Slutligen måste företagsledningen få intressenter att börja associera varumärket och företaget med att vara en bidragande tillgång i samhället. Denna ompositionering börjar med en dialog som omformar intressenternas antagna värld och slutligen leder till synliga resultat som visar företagets engagemang för CSR. Ompositionering börjar med en attitydförändring hos ledare, strateger, och varumärkesexperter om att vinstmaximering kräver att både varumärket och företaget bibehåller social legitimitet hos olika intressenter. Omgivningens avsikt borde vara att låta företagen vara en del av lösningen istället för att ses som en del av problemet. Generellt kräver integrationen av strategi, varumärke och CSR att ledare visar sina organisationers genuina engagemang. Det slutgiltiga målet bör vara både ekonomisk och social utdelning.³⁹

2. 4 Sammanfattning av teori

Jag har redogjort för fyra olika sorters ansvar som illustreras i CSR-pyramiden och som beskriver ett företags utveckling av CSR. Ekonomiskt ansvar innefattar företags strävan efter maximal vinst. De övriga tre komponenterna av ett företags sociala ansvar baseras på det ekonomiska ansvaret. Juridiskt ansvar innebär att samhället förväntar att affärslivet inte bara agerar enligt ett vinstmotiv, utan även lyder de lagar och regleringar som har bestämts av stat och kommun som grundregler för hur företag bör agera. Etiskt ansvar handlar om de

³⁷ Werther, W., Chandler, D., 2005

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

Corporate Social Responsibility - en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

aktiviteter som är förväntade eller förbjudna av samhällets medlemmar, även om de inte är skrivna i lag. Filantropiskt ansvar innefattar engagemang i aktiviteter eller program för att främja mänsklig välfärd. Ekonomiskt och juridiskt ansvar ses som fundamentala delar i ett företags verksamhet och måste uppfyllas för att ett företag ska kunna operera i samhället. Etiskt och filantropiskt ansvar är däremot åtaganden som förväntas och önskas av samhällets medborgare och som är av stor betydelse i diskussionen kring CSR då de visar på vilken nivå av CSR ett företag befinner sig. De fyra sorterna av ansvar kommer jag att ha användning av för att kunna granska om H&M har genomgått olika stadier i utvecklingen av CSR.

Jag har även beskrivit den betydande roll intressenter har när det gäller att påverka företag i riktning mot ett större CSR-engagemang. Genom intressentsynsättet kan ett företag analyseras med utgångspunkt i dess intressenter, vilket ger förståelse för företagets förutsättningar att utvecklas. Ett företags mål måste kontinuerligt omformuleras, så att det stämmer överens med de krav som omgivningen och intressenterna ställer på företaget. Institutionaliserat intressentperspektiv betyder att ett multi-intressentperspektiv institutionaliseras i företagets kultur och struktur. Detta innebär att beslut ses från olika intressentgruppers perspektiv. Relationer med intressenter ger ökad medvetenhet om CSR och uppmuntrar till en tät dialog med ideella organisationer och aktivister. Genom intressentsynsättet kommer jag ha möjlighet att se om H&M har förändrat sin intressentrelation i utvecklingen av CSR. Jag har även redogjort för teorier som behandlar strategisk CSR för att kunna analysera hur H&M:s strategi ser ut i utvecklingen av CSR. Det växande kraven på företag att ta socialt ansvar flyttar CSR från att ha varit ett minimalt åtagande till att bli en strategisk nödvändighet. För att utvecklingen av CSR ska ge ett positivt resultat måste det integreras effektivt i företagets aktioner.

3. Metod

I det här avsnittet kommer jag att redogöra för val att undersökningsobjekt och teori samt för hur datainsamlingen har gått till. Jag anger även vilka metoder jag har använt samt uppsatsens mått av trovärdighet.

3.1 Val av undersökningsobjekt

Mitt val att studera H&M grundas på att företaget ofta har fått stor medial uppmärksamhet, inte minst i debatten om företags sociala ansvar. Uppsatsens syfte är att studera hur ett företag utvecklar ett framgångsrikt CSR-arbete och i valet av undersökningsobjekt har jag därför medvetet valt ett fall där jag vet att en förändring har skett. I fallet med H&M syns det tydligt att företaget har genomgått en förändring från att ha fått mycket kritik för bristande socialt ansvar till att i många fall framställas som ett föredöme beträffande socialt ansvar. Genom att undersöka ett företag där jag vet att en förändring i hur företaget framställs har skett kan jag fokusera på *hur* förändringen har gått till, och inte *om* en förändring har ägt rum.

H&M är ett av de största svenska företagen och känt för att ha minutiös kontroll över sin planering och sina affärsstrategier.⁴⁰ I årsredovisningen beskrivs H&M som ett expansivt och finansiellt starkt företag.⁴¹ Då begreppet CSR ofta används i samband med globalisering var det viktigt att välja ett svenskt företag som har expanderat globalt och därmed har en omfattande verksamhet i andra länder. H&M:s första butik öppnades i Sverige 1947 och idag har H&M nästan 1200 butiker i 22 länder.⁴² På H&M betonar man gärna att företaget aktivt arbetar med CSR och i företagets strategi står att ”varorna ska framställas med minsta möjliga miljöpåverkan och under goda arbetsförhållanden”.⁴³ H&M, som är ett stort och mäktigt företag, blir automatiskt en måttstock för mindre företag för hur företag ska agera. H&M har även de resurser som behövs för att kunna ändra sin verksamhet så att den passar de krav som allmänheten ställer på företags sociala ansvarstagande, vilket gör att företaget är intressant att studera.

⁴⁰ *H&M satsar på etisk kvalitet*, Svenska Dagbladet, 1997-05-29

⁴¹ H&M:s årsredovisning 2005

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

3.2 Val av teori

Jag ville undersöka H&M:s utveckling av CSR. Jag hade ytterst liten kännedom om ämnet och det var därför väsentligt med litteraturstudier, då litteraturen gav anvisningar om vad som redan är gjort inom det aktuella området. Litteraturen och de vetenskapliga artiklarna var till stor hjälp för att få en helhetsbild av ämnet och gav en god grund för undersökningen. Det var av stor vikt att hitta relevant litteratur, vilket var tidskrävande då det valda problemet inte alltid överensstämde med litteraturens problem. Därför valde jag att främst använda mig av vetenskapliga artiklar som gav mig möjlighet att välja teorier som berörde just det aktuella ämnet.

Artiklarna fann jag genom att använda mig av Göteborgs universitetsbiblioteks internationella databaser för vetenskaplig litteratur. Jag fann flera relevanta artiklar genom att gå till källförteckningar i de artiklar som jag inledningsvis använde mig av. Då jag främst ville undersöka utvecklingen av CSR var Carrolls teori om att CSR består av olika sorters ansvar passande som bas. Carrolls teori användes som utgångspunkt i flera av de vetenskapliga artiklarna som jag tog del av.

3.3 Datainsamling

Efter att jag hade valt undersökningsämne insåg jag att det fanns olika sätt att samla in material som kunde belysa den problemställning som jag satt upp. Jag valde att koncentrera mig på att sammanställa redan befintlig offentlig data, det vill säga sekundärdata. På grund av den begränsade tidsramen såg jag det inte som möjligt att göra en inträngande studie inom företaget. Därför valde jag att studera hur H&M:s sociala ansvarstagande har skildrats i massmedia under de senaste tio åren. Insamlingen av det empiriska materialet gjordes genom att sammanställa tidningsartiklar från år 1997 och framåt. Jag valde att fokusera på artiklar som främst handlade om H&M och arbetsförhållanden i företagets produktionsländer, då det är den mest omtalande frågan i debatten om H&M:s sociala ansvar.

De äldre artiklarna fick jag tillgång till genom att söka i microfilm på Kurs- och tidningsbiblioteket (KTB) i Göteborg. Jag har även tagit del av dokumentären *Senaste mode - till vilket pris?* som delvis var orsaken till att H&M fick skarp kritik i slutet av nittioalet. Dokumentären fick jag tag på genom att kontakta organisationen SwedWatch,

vilken informerade om att Cecilia Zadig från SVT producerat dokumentären. Jag kontaktade henne och fick möjlighet att låna kassetten. Jag har även använt mig av information från den ideella organisationen Rena Kläder som i april gav ut en ny utredning, vilken fördjupar sig i H&M:s struktur för granskning av sina leverantörer. Detta innebär att jag kunde ta del av helt färsk information. Samma dag som utredningen publicerades sändes en intervju på P1 med Ingrid Schullström, globalt ansvarig för CSR-frågor hos H&M, samt Joel Lindefors från Rena Kläder. En del av underlaget har varit officiell information från H&M, som finns publicerat i företagets årsredovisning från 2005 samt i företagets CSR-rapport från samma år.

3.4 Val av metod

Jag har gjort en kvalitativ studie, som samtidigt är beskrivande då mitt syfte var att se på *hur* ett företags utveckling av CSR har sett ut. Genom att studera ett flertal mediala källor har jag försökt att se ett mönster, vilket en kvalitativ undersökning delvis innebär.⁴⁴ Jag har bland annat försökt se kopplingar mellan H&M:s utveckling av CSR och hur företaget har hanterat den kritik som riktats mot företaget. Den övergripande tanken med kvalitativa undersökningar är att exemplifiera,⁴⁵ vilket jag har gjort genom att undersöka ett enskilt fall. Med exemplen kan man sedan dra mer eller mindre långtgående slutsatser.⁴⁶ Jag har endast studerat ett företag och hur utvecklingen har sett ut i detta specifika fall. Utifrån detta har jag dragit slutsatser som främst berör det valda undersökningsobjektet.

Med min undersökning ville jag få en djupare förståelse för hur företag kan utveckla sitt sociala ansvarstagande. Detta har gjorts genom ett induktivt angreppssätt, vilket betyder att jag utifrån det bestämda problemområdet har hittat relevanta teorier som kan förklara/beskriva fenomenet. I den kvalitativa analysen arbetar man oftast induktivt för att testa och verifiera teorier.⁴⁷ I arbetet har jag testat om valda teorier stämmer in på studieobjektet.

Jag att valde att använda mig av ett insamlingsinstrument som ersätter den personliga kontakten och fokus har lagts på text istället för människor, en så kallad innehållsanalys.

⁴⁴ Svenning, C., 2000

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid

Resultat från dessa insamlingsmetoder betraktas som mjukdatamaterial som används vid kvalitativa studier.⁴⁸

3.5 Trovärdighet

Undersökningens validitet beror på förmågan att mäta det som avses att mäta. Det mest dominerade sättet att bedöma inre validitet är genom att bedöma om det verkar finnas en överensstämmelse mellan teori och empiri.⁴⁹ Jag har försökt att utgå från det valda problemområdet i sökandet efter relevant teori för att få empiri och teori att stämma överens i så stor utsträckning som möjligt. Yttre validitet ser till projektet som helhet och kan bedömas genom i hur hög grad man kan dra generella slutsatser utifrån den specifika studien.⁵⁰ I detta fall är det osäkert om resultatet skulle kunna användas till en allmän teori. Att generalisera utfallet av undersökningen är svårt då jag endast har undersökt och analyserat ett enskilt fall. Dock tyder mycket på att en liknande utveckling skulle vara trolig även hos andra företag.

Reliabilitet beskriver grad av tillförlitlighet hos resultatet. Om ingenting förändras ska två undersökningar med samma syfte och med samma metod ge samma resultat.⁵¹ Jag har använt mig av externa källor vid insamlingen av material, vilket gör att jag exempelvis undviker att intervjuade på ett företag målar upp en annan bild än verkligheten eller att respondenter vid en intervju blir påverkade. Detta skulle eventuellt kunna bidra till att arbetet har relativt hög reliabilitet. Samtidigt är jag medveten om att min tolkning är subjektiv samt att det mediematerial som har tolkats kan vara färgat av journalisternas personliga åsikter. För att undvika att analysen av de artiklar som har använts inte ska spegla en viss tidnings åsikter har jag använt mig av olika slags media och tidningar.

I uppsatsen har jag använt både benämningen CSR och socialt ansvar och syftar då till samma sak, det vill säga företags sociala ansvarstagande.

⁴⁸ Svenning, C., 2000

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

4. Empiri

I detta kapitel kommer jag att presentera det insamlade materialet. Som utgångspunkt kommer jag i den första delen att redogöra för hur H&M:s sociala ansvar uppfattades 1997. Den andra delen innehåller en sammanställning av data som skildrar hur H&M:s utveckling av CSR såg ut efter att SVT i slutet av 1997 visat dokumentären Senaste mode - till vilket pris? och därmed riktat allmänhetens uppmärksamhet mot företagets hårdföra strategi. Den tredje delen behandlar H&M:s nuvarande CSR-arbete, för att tydliggöra att en förändring har skett.

4.1 H&M:s sociala ansvar under 1997

H&M satsar på etisk kvalitet, Svenska Dagbladet, 1997-05-29

Artikeln handlar om företaget H&M och hur konkurrenter i branschen ifrågasätter företagets koncept, det vill säga mode till lågt pris. Konkurrenterna menar att låga priser är lika med undermålig kvalitet.

I artikeln skrivs att H&M-rubriker under början av 90-talet mest handlade om utvecklingen på börsen och eventuell koppling till julens annonser med trådsmla stjärnmannekänger.

Designchefen på H&M gör uttalandet att etik är en viktig komponent i den skärpta kvalitetsmedvetenheten. Vidare står att H&M för att inte hamna fel i internationell arbetsmarknads- och råvarupolitik numera samarbetar med Röda korset och Rädda Barnen.

Kläder tillverkas i misär, Dagens Nyheter, 1997- 06- 14

Förhållanden i H&M:s leverantörsfabriker i Indien granskas och H&M får möjlighet att kommentera den information som kommit till känna.

I artikeln intervjuas en indisk textilleverantör som erkänner att det är en förfärlig miljö i fabrikerna, bland annat olidligt hett och trångt. Mannens företag har sålt kläder till H&M:s under flera år, men han berättar att ingen någonsin har bett om att få se var han tillverkar plaggen. En annan ägare till en av H&M:s leverantörsfabriker säger sig aldrig ha hört att H&M leverantörer skulle ha några särskilda krav på arbetsmiljö. Då Dagens Nyheter vidarebefordrar informationen till H&M, är deras kommentar att om så är fallet så är det inte bra och att de om uppgifterna stämmer inte ska jobba med de fabrikerna i fortsättningen. I artikeln förklaras att anledningen till att H&M kan sälja kläder så billigt till stor del beror på att produktionen förlagts i låglöneländer som Indien. Det nämns även att H&M påstår att de

besöker sina leverantörer och aldrig har mellanhänder, vilket intervjuerna med leverantörerna bevisar inte stämmer. H&M medger vid en konfrontation att mellanhänder kanske förekommer.

De intervjuade leverantörerna talade öppet om att de motarbetade de anställdas möjlighet att organisera sig fackligt. H&M försvarar sig med att eftersom det inte är deras fabriker kan de inte ställa krav på arbetarna att organisera sig. De menar att de inte kan följa svensk lagstiftning i exempelvis Indien.

Inget barnarbete i vår fabrik, Dagens Nyheter, 1997- 11-02

Senare samma år har Dagens Nyheter ytterligare en artikel som handlar om leverantörsförhållanden. I artikeln går att läsa att leverantörer anser att västerländska företag pressar priserna för hårt.

Chefen vid H&M:s Delhi-kontor Håkan Jornstam säger att det är nödvändigt att åka runt till fabrikerna och kontrollera. Han menar att marknaden driver H&M och gör att företaget känner ett allt större tryck från konsumenter i Sverige och Europa att hela kedjan måste produceras under acceptabla förhållanden. Håkan Jornstam säger att H&M nu tvingas sätta upp villkor för arbetsmiljön hos leverantörerna.

Senaste mode - till vilket pris? Cecilia Zadig, SVT, 1997-12-29

Dokumentären skildrar den utsatta situation arbetare befinner sig i då de utnyttjas som billig arbetskraft av mäktiga klädföretag i västvärlden. H&M används som exempel på en multinationell koncern som pressar priserna hos leverantörerna utan att ta ansvar för de förhållanden under vilka varorna produceras. Dokumentären har visats i femton länder i Europa och Asien. För dokumentären fick Cecilia Zadig det kanadensiska tv-priset Banff Rockies Award.⁵²

Jörgen Andersson, produktionschef på H&M, säger i en intervju i början av dokumentären att H&M under inga former accepterar att barn arbetar i leverantörers fabriker. Det nämns att marknads förväntningar på H&M vinster och tillväxt är mycket stora. I samband med femtioårsjubileet meddelar Stefan Persson, vd och störste aktieägare i H&M, att företaget

⁵² Cecilia Zadig, 2006-05-30

Corporate Social Responsibility - en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

beräknar öppna minst 50 nya affärer i Europa. Totalt räknar man med att H&M ska ha 500 butiker i slutet av året och betonar att detta är ett speciellt år.

I dokumentären besöks några av H&M:s leverantörsfabriker i olika utvecklingsländer. Samma historia upprepar sig i samtliga länder och fabriker; arbetare som arbetar långa pass utan övertidsersättning och utan fackliga rättigheter. I en fabrik som besöks i Kina är arbetspassen, då fabriken har en order som ligger och väntar, runt 14 timmar, sju dagar i veckan och med en månadslön på knappt 500 kronor. I Filippinerna avslöjas att H&M har pressat ner priset på en av de besökta fabrikerna med 30 procent det året. Sedan visas hemarbetare som syr kläder åt H&M, däribland en nioårig flicka. Två andra flickor berättar att de arbetar fram till midnatt och att de för åtta timmars arbete tjänar cirka två kronor. Neil Kearney, generalsekreterare på Textilinternationalen menar att lagarna i Bangladesh sällan följs och att en europeisk klädkedja som H&M borde vara medveten om detta och se till att bristerna rättas till. Han menar inte att H&M ska säga upp sina kontrakt utan istället borde samarbeta med leverantören och se till standarden åtminstone höjs upp till minimikraven som är skrivna i lag i Bangladesh. En tidigare storleverantör till H&M som berättar att företaget följer det amerikanska systemet och struntar i människan och att företaget har en tuff strategi då de från en dag till en annan kan avbeställa en hel order.

Joakim Jonasson, marknadschef på H&M, anser att hela idén bygger på att varorna måste produceras i länder där det förekommer andra arbetsvillkor än i Sverige och att det därför självklart blir skillnad mellan hur vi i Sverige upplever att det ska vara på en arbetsplats mot hur det är i de länder där kläderna produceras. Han tror att detta kommer att vara ett problem som H&M kommer att få arbeta med i framtiden och påstår att inget företag idag i världen kan vara prisledande och producera i länder som har arbetsvillkor som accepteras i västvärlden.

I eftertexten till dokumentären står att Sveriges Television har erbjudit Stefan Persson en intervju med anledning av filmen men att han har avböjt. Istället kommenterar H&M dokumentären med att företaget inte äger egna fabriker, men i avtal med leverantörerna kräver att inget barnarbete får förekomma och att arbetsmiljö och löner ska följa landets lagar. H&M har heller inte slutit avtal med Easter Export, en av fabrikerna som besöktes, utan med en

annan leverantör som i sin tur anlitar Eastar. H&M uppfattning är att leverantören gjort sig skyldig till kontraktsbrott.

4.2 H&M:s utveckling av CSR

Pressat H&M kämpar mot skamfilat rykte, Svenska Dagbladet, 1998-01-17

Artikeln handlar om den information som framkommit i dokumentären Senaste mode - till vilket pris? som visades på SVT några veckor tidigare. Artikeln innehåller bland annat en intervju med företagets vd Stefan Persson.

Svenska Dagbladet skriver att glorian har hamnat på sned hos klädföretaget H&M, som i dokumentären framställs som en upphandlare som accepterar stentuffa arbetsförhållanden hos sina asiatiska klädleverantörer. I artikeln står att klädkedjan har varit något tafatt i försöken att försvara sig mot kritiken men att H&M nu vidtar flera åtgärder för att ge en annan bild av sig själv som kund i utvecklingsländerna. Företaget erkänner att samhällsdebatten i kombination med kraven från konsumenterna tvingar fram en alltmer etiskt korrekt linje. H&M:s vd Stefan Persson menar att dit hör att vara ett föredöme inte bara modemässigt, utan även som arbetsgivare. Han anser dock att handel med tredje världen är ”den bästa formen av u-hjälp”. Vidare går att läsa att företagets Code of Conduct presenterades i slutet av december efter ett års arbete, som skett i samarbete med Rädda Barnen och Unicef. Arbetet pågick lika länge som SVT arbetade med sin dokumentär, vilket H&M kände till, men nekar till att det skulle finnas något samband.

Stefan Persson säger att H&M anser att de är en förebild och att företaget har kommit längre än många andra i samma bransch. Han är rädd att utvecklingen stannar upp om det börjar talas om bojkott. Jörgen Andersson, produktionschef på H&M, betonar att företaget är en slimmad organisation utan mellanhänder för att kunna hålla låga priser.

”Vi ska skärpa oss” - H&M-chefer lovar att förbättra kontrollen efter avslöjandena om barnarbete, Dagens Nyheter, 1998-01-23

Strax efter publiceringen av föregående artikel redogör H&M:s vd Stefan Persson, tillsammans med styrelseordföranden Sten Wikander, på debattsidan, för sina åsikter i frågan.

H&M-cheferna menar att de bilder som visats i televisionen efter avslöjanden om barnarbete är exempel på arbetsförhållanden som företaget inte finner godtagbara och de medger att företaget uppenbarligen måste skärpa kontrollen. Cheferna börjar med att konstatera att problemet med hur man motverkar och eliminerar barnarbete på sikt inte har någon enkel lösning. De hävdar att man inom H&M kontinuerligt arbetar med dessa svåra frågor. De betonar att H&M under det senaste året har, för att skärpa kraven ytterligare, utarbetat en icke förhandlingsbar Code of Conduct i samråd med Rädda Barnen, som alla leverantörer som tillverkar för H&M måste följa. Cheferna säger att de gärna ställer sin Code of Conduct till förfogande för den som är intresserad. I artikeln informeras om att H&M vid detta tillfälle arbetar med cirka 1600 leverantörer. Cheferna medger att kontrollen, hur gärna de än vill, inte vid varje enskilt fall kan vara hundra procentig.

De betonar att den bild som förmedlas inte är representativ för de fabriker där H&M tillverkar sina varor. SVT har funnit att en av H&M:s underleverantörer anlitar barnarbetare, trots att det är ett klart brott mot avtalet och trots att företaget regelbundet kontrollerar att så inte sker. En viss grad av barnarbete i kontrollerade former för 12-15-åringar i utvecklingsländerna finner dock H&M-cheferna acceptabelt. I många länder finns det organiserade program för lärlingsverksamhet som är godkända av staten. Stefan Persson avslutar debattartikeln med att säga att vissa kritiker tycks anse att H&M medveten utnyttjar barnarbetare. ”Det är ingen överdrift att säga att en sådan antydning känns kränkande för styrelsen, företagsledningen, H&M:s 300 inköpare och övriga 15 000 medarbetare på H&M”.

De syr kläder åt H&M - jobbar 22-timmarspass, Arbetaren, Nr 24, 2002

Artikeln beskriver hur arbetare i Bangladesh har usla arbetsförhållanden med påtvingad övertid.

Tidningen Arbetaren har träffat 13 arbetare från Bangladesh som syr kläder för H&M. De vittnar om usla arbetsförhållanden, om uppförandekoder som inte efterlevs och om verkningsslösa kontroller från Hennes & Mauritz sida. I Hennes & Mauritz uppförandekod står det att veckoarbetstiden inte får överskrida den lagstadgade gränsen och att övertid alltid ska vara frivillig samt att ersättning ska utgå. Men trots dessa uppförandekoder har det vid upprepade tillfällen visat sig att arbetsvillkoren varit fortsatt usla. Fabriken startade sin verksamhet i november 2000 och vid den tidpunkten hade H&M sedan länge haft både uppförandekoder och diskussioner med den svenska kampanjen Rena Kläder om hur

uppförandekoderna skulle kontrolleras av ett oberoende organ. I artikeln säger de intervjuade arbetarna att de aldrig har sett H&M:s uppförandekod. Ingrid Schullström, ansvarig för globala CSR-frågor inom H&M, berättar att uppförandekoden i början sattes upp på fabriken, men att koden är skriven på ett byråkratiskt språk som gör den svår att tolka och att många dessutom inte kan läsa. Hon säger också att Hennes & Mauritz istället nappat på ett erbjudande från företagsledningen om att komma till fabriken och hålla informationsmöten för arbetarna.

H&M in på bara skinnet, Dagens Nyheter, 2003-09-20

Reportaget skildrar H&M:s historik och utveckling.

I artikeln berättas att H&M fram till 1997 saknade en genomtänkt strategi för både informations- och kvalitetsfrågor. Ingrid Schullström övergav ansvaret för H&M:s produktion i Sydostasien för att bli chef för den nystartade kvalitetsavdelningen. Företagets gamla devis ”mode till lägsta pris” dög inte längre, utan hade omformulerats till ”mode och kvalitet till bästa pris”. Ingrid Schullströms jobb var att förankra verkligheten i orden. Kvalitetsbegreppet utvecklades till att inte bara innehålla klädernas hållbarhet utan också omfatta företagets miljöpåverkan och sociala ansvar. Ingrid Schullström började omedelbart ta fram en social uppförandekod (Code of Conduct) för alla företagets underleverantörer. När dokumentären *Senaste mode - till vilket pris?* sändes svarade H&M:s med öppenhet. Stefan Persson träffade representanter för facket samt redovisade det nyligen formulerade uppförandekoden, som företaget hävdar av en slump offentliggjordes i samma vecka som den kritiska dokumentären. I artikeln skrivs att H&M anser att de i takt med att de blivit duktigare på att förstå problemen också blivit bättre på att lösa dem. Ingrid Schullström intervjuas och erkänner att företaget under 1998 inte gjorde ett jättebra jobb vad gäller det sociala ansvaret. Hon menar att de tidigare tog allt för bokstavligt och att det inte räcker att åka dit, hitta fel och säga till eftersom grundproblemet, enorm okunskap, kvarstår.

Övergriper i H&M:s fabriker, Arbetaren, Nr 46, 2004

I artikeln går att läsa att arbetare lider brist på grundläggande rättigheter trots de uppförandekoder som H&M säger sig följa i Bangladesh. H&M kritiseras bland annat för att inte se till att arbetares löner når upp till den lagstadgade minimilönen.

Representanter för klädarbetsfacket NGWF, National Garment Workers Federation, en av de starkare federationerna för klädarbetare i Bangladesh, besöker Sverige för att bland annat

träffa ledningen för H&M. En representant för NGWF kallar uppförandekoderna som många företag gärna framhåller att de följer för något som de bara har ”för syns skull”. Han menar att arbetarna på fabrikerna aldrig ens får veta att koderna existerar och att facken måste få delta i kontrollen om uppförandekoderna ska betyda något i praktiken. De fackliga representanterna framförr klagomål till H&M:s ledning på flera fabriker som bryter mot företagets uppförandekoder. Efter mötet är den representant som intervjuas försiktigt optimistisk då H&M har lovat att utreda frågorna med NGWF.

4.3 H&M:s CSR-arbete idag

Offentlig information från H&M

Informationen är hämtad från H&M:s årsredovisning 2005 samt från företagets CSR-rapport 2005 och beskriver några av de projekt som H&M för närvarande är delaktigt i.

Idag anser H&M att nyckelordet för förändring är samarbete. Inte bara mellan H&M och deras leverantörer, utan kanske i än högre grad med exempelvis kollegor i branschen, frivilliga organisationer och fackföreningar. De senaste åren har H&M i sina CSR-rapporter samarbetat med, och fått feedback från, representanter från fyra viktiga intressentgrupper, däribland organisationen Rena kläder. Under 2004 utvecklade H&M en ny plattform för arbetet med uppförandekoden som kallas Full Audit Programme (FAP). Syftet med programmet är att gå in närmare på orsakerna till varför uppförandekoden ibland brister i efterlevnad. I och med introduktionen av Full Audit Programme har H&M börjat se på några av de mer komplicerade frågorna i leverantörskedjan.

H&M stöder Better Factories Cambodia (BFC), ett program som initierats av International Labour Organization (ILO) och som arbetar för att förbättra arbetsförhållandena i de fabriker i Kambodja som tillverkar kläder för export. H&M deltar även i det globala initiativet MFA Forum, som arbetar för att förbättra förhållandena för textilindustrin i Bangladesh. I Bangladesh har H&M också inlett ett samarbete med en lokal organisation i arbetsrättsfrågor. Särskild tonvikt har lagts på att utbilda kvinnor om bland annat arbetslagsstiftning och jämställdhet. Sedan januari 2006 är H&M medlem i Fair Labour Association (FLA), som är en ideell organisation vars syfte är att främja mänskliga rättigheter i arbetslivet. H&M deltar i FN:s Global Compact och stödjer dess tio principer. H&M stöder även OECD:s riktlinjer för

multinationella företag och är medlem i Amnesty Business Forum. H&M stöder arbetet av den brittiska välgörenhetsorganisationen WaterAid med att förbättra tillgången till och kvaliteten av vatten för människor i Asien och Afrika. H&M bidrar till att bekämpa hiv/aids i Kambodja, där det är ett utbrett folkhälsoproblem. Detta gör de tillsammans med UNICEF, som H&M inledde ett treårigt samarbete med under 2004.

H&M synas, Svenska Dagbladet, 2006 - 04 - 16

H&M blir synade i ett långt reportage som handlar om vad företaget har gjort för att förbättra arbetsvillkoren hos leverantörerna samt hur situationen ser ut i de anläggningar som besökts i Bangladesh.

I reportaget berättas det om H&M:s träningscenter för sömmerskor i Bangladesh. H&M ställer krav på att de som antas till utbildningen ska kunna läsa och skriva, då det i undervisningen bland annat ingår arbetsrätt. H&M menar att det är en del i ett helhetstänkande för att skapa självständiga arbetare som kan ta egna initiativ. I reportaget går att läsa att H&M sedan kritiken på nittiotalet har satsat stora resurser på att förändra sin image och standarden hos sina leverantörer. Det påpekas att H&M:s CSR-arbete inte är felfritt och att företagets uppförandekod har svårt att nå fram. Två anställda på en fabrik i Bangladesh som levererar till H&M intervjuas. Ingen av dem är medlem i facket eftersom cheferna hotar med att det kan leda till avsked. De berättar dock att de var missnöjda med arbetsmiljön men att mycket har förändrats efter att fackförbundet tog kontakt med H&M. I reportaget nämns en färsk rapport som utreder klädföretagens granskning av hur leverantörerna efterlever uppförandekoden. Det står att rapporten är mycket kritisk i sina slutsatser och ifrågasätter om de internationella klädföretagen alls har någon ambition att förändra, eller om det bara handlar om kosmetika för varumärket. Dock framhålls H&M flera gånger som ett föregångsexempel.

P1 Morgon, 2006-04-24

I radioprogrammet intervjuas Joel Lindefors från organisationen Rena kläder och Ingrid Schullström som är globalt ansvarig för CSR-frågor hos H&M. Intervjuerna sker i samband med en kritisk utredning som organisationen Rena kläder ger ut samma dag som radioprogrammet sänds.

Joel Lindefors anser att H&M är ett av de företag i Sverige som har gjort mest för att lösa problemen i produktionsländer, men att det fortfarande behövs starkare fokus på fackliga rättigheter. Ingrid Schullström börjar med att säga att hon uppskattar utredningen som Rena

kläder har gjort. Hon anser att kraven ökar och förändras och medger att det finns stor förbättringspotential hos leverantörerna. Schullström informerar vidare om att H&M har ett 40-tal personer som kontrollerar att leverantörerna följer företagets uppförandekod.

Ingrid Schullström får frågan hur H&M kommer till rätta med problemen när de inte äger fabriken. Hon svarar att ledningen måste engageras och att det måste finnas ett ledningssystem som gör att förbättringarna finns kvar. Schullström anser att H&M har en sann bild av hur situationen ser ut men att svårigheten är att komma till rätta med problemen. Joel Lindeström instämmer med att H&M har skapat sig en bra bild av situationen genom att arbeta långsiktigt, men att det hade varit bättre om H&M talade om vilka fabriker de samarbetar med. Ingrid Schullström berättar att H&M har gått med i organisationer som gör oanmälda besök hos företagets leverantörer. Hon säger att H&M av konkurrensskäl inte vill lämna ut vilka leverantörer som de arbetar med, eftersom leverantörerna är attraktiva för andra företag.

H&M - infrastruktur för granskning och förbättring av arbetsvillkoren i leverantörsfabrikerna, utredning från Rena Kläder, 2006-04-24

Utredningen från organisationen Rena Kläder fördjupar sig i H&M:s strategier för att granska och förbättra villkoren i företagets leverantörsfabriker..

H&M har i egenskap av storbeställare ett moraliskt ansvar för hur deras kläder tillverkas. I utredningen skrivs att H&M:s koncernledning delar denna syn och därför har byggt upp en infrastruktur för att granska och förbättra arbetsvillkor och miljö. H&M har produktionskontor i samtliga länder där man har tillverkning av betydande mängd. I utredningen går att läsa att H&M sammantaget har 22 produktionskontor där det totalt sett finns ett 40-tal etiska auditörer (granskare), vars huvuduppgift är att kontrollera hur H&M:s uppförandekod efterlevs. Dessa etiska auditörer fanns inte när koden antogs 1997.

Under år 2004 formulerade H&M en ny strategi för att kontrollera och förbättra villkoren i leverantörsfabrikerna. Den nya strategin byggde på en utvärdering av de, enligt företaget, 12 000 kontroller som gjorts av leverantörsfabriker sedan 1997. Kärnpunkten i den nya strategin kallas Full Audit Programme (FAP) och fokuserar på varför saker och ting är felaktiga istället för att som tidigare påtala vad som var fel. Tanken är att få leverantörerna att

själva ta ansvar för att skapa en effektiv policy, rutiner, kontrollsystem, tydliga målsättningar och uppföljningar. Enligt H&M ska kopplingen mellan etik och produktion bli tydligare.

En vanlig kritik mot stora klädföretag, inklusive H&M, är att klädkedjorna betalar leverantörerna alltför dåligt och därigenom bidrar till att hålla nere de anställdas löner. Ingrid Schullström menar att det inte finns någon självklar koppling mellan betalningen till leverantörsföretagen och arbetarnas löner och att det är näst intill omöjligt att kontrollera att lönerna verkligen skulle höjas. Hon anser att möjligheten till manipulation är stor och att H&M skulle kunna betala ut dubbla priser till leverantörerna utan att arbetarnas löner höjdes.

Från och med 2006 deltar H&M i Fair Labor Association (FLA). Enligt Ingrid Schullström är det viktigaste skälet till att H&M anslutit sig till FLA är att man önskar att en institution utanför H&M granskar företagets arbete med att förbättra villkoren på leverantörsfabrikerna. Behovet av en aktör utanför företaget som kan utföra granskningar och lägga fram oberoende synpunkter blivit ännu större. Deltagandet i FLA ökar också enligt Ingrid Schullström H&M:s trovärdighet i konsumenternas ögon då företaget kan visa att leverantörsfabriker utsätts för oberoende inspektioner.

Rena Kläder anser att resultatet av utredningen visar att H&M inte vill ta tag i vissa frågor som Rena kläder ser som avgörande, exempelvis rätten till en lön som går att leva på, den hårda prispressen och en öppenhet angående vilka fabriker som H&M använder. Trots det anses att H&M på ett seriöst sätt försöker förbättra arbetsvillkoren hos sina leverantörer och att man i större utsträckning än många andra klädföretag har lyssnat och tagit åt sig av den kritik som enskilda organisationer och fackförbund har riktat mot dem.

4.4 Sammanfattning av empiri

I den första delen av empirin, *H&M:s sociala ansvar under 1997*, beskrivs hur H&M:s verksamhet skildrades innan uppståndelsen och kritiken mot företaget. Redan vid den tidpunkten anser H&M att etik är en viktig komponent i den skärpta kvalitetsmedvetenheten. I media antyds att företaget samarbetar med Röda korset och Rädda Barnen för att inte hamna fel i internationell arbetsmarknadspolitik. H&M försvarar sig mot kritik om dåliga arbetsförhållanden genom att säga att de inte kan ställa krav på arbetare att organisera sig eftersom det inte är deras fabriker och inte kan följa svensk lagstiftning i produktionsländerna.

Corporate Social Responsibility
- en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

I dokumentären *Senaste mode* - till vilket pris skildras barnarbetare som syr kläder åt H&M, vilket väcker starka reaktioner hos allmänheten. På H&M menar man att det inte finns något företag idag i världen som kan vara prisledande och producera i länder som har arbetsvillkor som accepteras i västvärlden.

I den andra delen, *H&M:s utveckling av CSR*, redogörs för hur H&M:s utveckling av socialt ansvar har sett ut efter att det uppenbarats att barnarbete förekom hos H&M:s leverantörer. Media anser att H&M accepterar svåra arbetsförhållanden hos sina asiatiska klädlleverantörer och att företaget har varit tafatt i försöken att försvara sig. I en fabrik i Bangladesh där arbetsvillkoren har varit fortsatt usla trots införandet av H&M:s uppförandekod, säger H&M att de försökt åtgärda detta genom att komma till fabriken och hålla informationsmöten. Representanter från ett klädarbetarfack från Bangladesh framför klagomål till H&M:s ledning på flera fabriker som bryter mot företagets uppförandekoder. H&M lovar att utreda dessa frågor. Företaget anser att de i takt med att de blivit duktigare på att förstå problemen också blivit bättre på att lösa dem.

I den sista delen av empirin, *H&M:s CSR-arbete idag*, beskrivs att H&M idag anser att nyckelordet för förändring är samarbete. Inte bara mellan H&M och deras leverantörer, utan kanske i än högre grad med exempelvis frivilliga organisationer och fackföreningar. Ingrid Schullström anser att H&M har en sann bild av hur situationen ser ut men att svårigheten är att komma till rätta med problemen. H&M har anslutit sig till den ideella organisationen FLA och det viktigaste skälet till detta var att man önskar att en institution utanför H&M granskar företagets arbete med att förbättra villkoren på leverantörsfabrikerna. Organisationen Rena Kläder anser att H&M inte vill ta tag i vissa frågor som organisationen ser som avgörande, men att H&M trots det på ett seriöst sätt försöker förbättra arbetsvillkoren hos sina leverantörer och i större utsträckning än många andra klädföretag har lyssnat och tagit åt sig av kritik.

5. Analys

Liksom teorin är analysen uppdelad i tre delar. I den första delen kommer jag att relatera empirin till Carrolls teori angående uppbyggnaden av företags sociala ansvar, det vill säga CSR-pyramiden. I den andra delen kommer jag att analysera intressenternas roll i utvecklingen av H&M:s sociala ansvar samt hur företaget har förändrat sitt intressentsynsätt. I den tredje delen kommer jag att utgå ifrån teorierna om hur företag strategiskt kan arbeta med CSR för att därmed kunna analysera om det överensstämmer med H&M:s CSR-arbete.

5.1 CSR-pyramiden

Ekonomiskt ansvar

Carroll menar att socialt ansvar utgörs av ekonomiskt, juridiskt, etiskt och filantropiskt ansvar som kan ses som olika stadier, vilka ett företag går igenom i utvecklingen av CSR.

Ekonomiskt ansvar är, enligt Carroll, föreställningen om företags vinstmaximering. Under början av 90-talet handlade uppmärksamheten kring H&M till stor del om företagets utveckling på börsen, det vill säga om företagets ekonomiska resultat. I samband med H&M:s femtioårsjubileum år 1997 meddelas att företaget beräknar öppna minst 50 nya affärer i Europa. Totalt räknar man med att H&M ska ha 500 butiker i slutet av året och betonar att detta är ett speciellt år. Fokus tycks vara på kedjans expansion och framgång och dessa faktorer skulle inte vara möjliga utan ett ekonomiskt ansvarstagande.

Juridiskt ansvar

Juridiskt ansvar innebär att företag förväntas följa de lagar och regler som har bestämts av stat och kommun som grundregler för hur företag ska agera. I de artiklar som har granskats inför detta arbete finns inget som tyder på att H&M inte skulle ta sitt juridiska ansvar i Sverige, vilket heller inte är förvånande då Carroll anser att både ekonomiskt och juridiskt ansvar är fundamentala delar i ett företags verksamhet.

Under 1997 kommer det fram att H&M:s leverantörer i Indien motarbetar sina anställdas möjligheter att organisera sig fackligt. På denna kritik svarar H&M att företaget inte kan följa svensk lagstiftning i Indien. Att tillåta medarbetare att organisera sig fackligt ses som en självklar del inom juridiskt ansvar i Sverige och många andra länder i västvärlden, men inte alla gånger i utvecklingsländer. Delvis har H&M rätt i att företaget inte kan kräva att svenska

lagar ska följas i andra länder, däremot har H&M möjlighet att ställa krav på hur de vill att deras samarbetspartner ska bete sig.

En annan fråga som ses som en självklarhet i Sverige är att barnarbete är olagligt och att ett företag som tar sitt juridiska ansvar inte tillåter detta. En bidragande orsak till den starka kritik som riktades mot H&M var att en dokumentär visade att barnarbete förekom hos företagets leverantörer. Man kan fråga sig om reaktionerna blev så starka för att barnarbete i våra ögon inte bara handlar om brist i det etiska ansvaret utan även i det juridiska. Detta kan ses som en del av problematiken - att det som uppfattas som juridiskt ansvar i västvärlden inte alla gånger är juridiskt ansvar i produktionsländerna. Man kan hävda att H&M inte tar sitt juridiska ansvar om företaget accepterar produktionsländernas standards utan att ifrågasätta eller ställa krav på förbättrade förhållanden. H&M hamnar då i en svår situation eftersom konsumenterna förväntar sig att företag agerar juridiskt korrekt utifrån hemlandets regler, även i produktionsländerna. Dessa krav blir svåra att uppfylla och det krävs att företag verkligen engagerar sig i frågan. Det krävs en aktiv strävan efter förändring för att, som definitionen av CSR lyder, ta ett ansvar utöver kraven i nationell lagstiftning. Det räcker inte med att, som H&M tidigare gjorde, hänvisa till att produktionsländerna har andra lagar.

Etiskt ansvar

Redan i början av 1997, det vill säga innan uppståndelsen kring H&M, hävdar man från företagets sida att etik är en viktig komponent i företagets skärpta kvalitetsmedvetenhet. Enligt Carroll handlar etiskt ansvar om de aktiviteter som är förväntade eller förbjudna av samhällets medlemmar, oavsett om de är skrivna i lag. Man kan fråga sig om H&M verkligen levde upp till det etiska ansvaret då uttalandet gjordes. H&M hade vid den tidpunkten ingen utvecklad uppförandekod. Dessutom medger Ingrid Schullström i en intervju vid ett senare tillfälle att H&M helt saknade en strategi för socialt ansvar fram till 1997. Hade företaget börjat tänka i banor kring etiskt ansvar eller var uttalandena om ökad etisk medvetenhet mest tomt prat? I en av artiklarna från 1997 antyds att H&M anlitar Röda korset och Rädda barnen som konsulenter mest för syns skull. Både dessa organisationer är välkända och förknippas med välgörenhet och engagemang för utsatta människor. Det går inte att förneka att det är bra marknadsföring för företag att bli ihopkopplade med dessa organisationer.

Corporate Social Responsibility - en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

Carroll anser att etiskt ansvar bland annat innefattar respekt för eller skydd av intressenters moraliska rättigheter. Samma år som H&M säger att etik är en viktig komponent kommer det fram att arbetare som tillverkar åt H&M aldrig blivit varse att det finns särskilda krav på arbetsmiljö. Detta kan tolkas som att H&M vid den här tidpunkten inte levde upp till det som av Carroll beskrivs som etiskt ansvar.

Carroll menar att etiskt ansvar omfattar de standards, normer eller förväntningar som konsumenter, anställda, aktieägare och samhället ser som rättfärdigt. I slutet av 1997 gör H&M uttalanden om att företaget nu "tvingas" sätta upp villkor för arbetsmiljön eftersom det har blivit ett större tryck från konsumenter. Uttalandet ger intrycket av att H&M inte önskar agera etiskt självmant, utan endast gör det som konsekvens av konsumenternas förväntningar. Man kan diskutera huruvida etik ska bedömas utifrån anledningen eller själva agerandet. Att H&M talar om att det måste börja agera etiskt kan också vara ett sätt att komma runt det faktum att företaget ännu inte lever upp till konsumenternas förväntningar. Att ge sken av att en förändring är på gång kan vara ett sätt att köpa tid och skonas från kritik.

Efter dokumentären *Senaste mode – till vilket pris?* som var en bidragande orsak till att H&M hamnade i blåsväder, står det att läsa att H&M är tafatt i försöken att försvara sig. Det kan antas ha att göra med att företaget vet att kritiken till viss del är befogad. På H&M medges att man uppenbarligen måste skärpa kontrollen och att de arbetsförhållanden som skildras i dokumentären inte är godtagbara. Detta kan tolkas som att H&M börjar inse att företags passiva agerande vad gäller etik har genomskådats och att omvärlden anser att deras etiska ansvar är otillräckligt. H&M försvarar sig dock fortfarande med att företaget utför kontroller hos sina leverantörer, men man ger ingen information om hur dessa kontroller går till i praktiken och i vilken omfattning de görs. Eftersom H&M inte kunde ge mer konkret information kan det diskuteras om företaget överhuvudtaget hade de resurser som krävdes för att göra ordentliga kontroller på plats i produktionsländerna.

I en intervju erkänner Ingrid Schullström att H&M under 1998 inte gjorde ett bra jobb med sitt sociala ansvar för att de då arbetade på fel sätt. Sedan dess har dock H&M ansträngt sig och aktivt försökt förändra situationen, vilket har lett till att företaget tar ett etiskt ansvar i mycket högre utsträckning än tidigare. Idag får företaget fortfarande kritik men det finns också flera indikatorer som visar att H&M tar till sig kritiken och gör något åt det.

Exempelvis träffade H&M representanter från det nationella klädarbetsfacket i Bangladesh och lovade att utreda de punkter där klagomål framförts. I en artikel berättar intervjuade fabriksarbetare att de var missnöjda med arbetsmiljön på sin arbetsplats, men att H&M kontaktades och att mycket har förändrats sedan dess. Detta är ytterligare ett bevis på att H&M har förbättrat sitt sociala ansvar och att man nu är kapabel till att sätta in åtgärder då missförhållanden uppenbaras.

Filantropiskt ansvar

H&M är delaktigt i en rad välgörenhetsprojekt, exempelvis aidsbekämpning i Kambodja och stöd av projekt som syftar till att förbättra tillgången till vatten för människor i Asien och Afrika. Detta visar att H&M arbetar för att förbättra förhållanden i omvärlden, vilket betecknas som ett filantropiskt åtagande.

Carroll betonar dock att filantropiskt ansvar, som är det översta lagret av pyramiden, inte är lika viktigt som de tre andra lagren. Detta är förståeligt då det borde vara mer grundläggande att företag sköter sin egen verksamhet etiskt korrekt och strävar efter att förbättra förhållanden som påverkas av den egna verksamheten än att bedriva extern välgörenhet.

Enligt Carroll innebär filantropiskt ansvar bland annat att ett företag bidrar med resurser till samhället. I en artikel från 2006 berättas att H&M bland annat har öppnat ett träningscenter i Bangladesh med syfte att utbilda sömmerskor och ge dem kunskap om sina rättigheter som arbetare. H&M stöder idag även internationella organisationer som arbetar för att förbättra förhållandena för textilindustrin i Bangladesh och Kambodja. Detta görs tillsammans med företagets egna initiativ för att förbättra förhållanden i verksamheten. Å ena sidan kan H&M:s utbildningar för sömmerskor uppfattas som filantropiskt ansvar då det ger möjlighet till långsiktig förbättring av förhållanden inom klädbranschen i utvecklingsländer. Å andra sidan berör denna typ av projekt H&M:s egen verksamhet, och skulle därmed även kunna ses som etiskt ansvar då etiskt ansvar delvis handlar om att undvika eller minimera att intressenter påverkas negativt. Detta är en positiv aspekt eftersom företags ansvar för den egna verksamheten måste prioriteras före välgörenhet, det vill säga etiskt ansvar bör tas före filantropiskt. Det är viktigt att välgörenhet inte blir ett sätt att komma undan ansvar för den egna verksamheten och de skador som den åsamkar.

H&M har kommit så långt i sin utveckling av CSR att företaget i flera fall kallas för ett föredöme vad det gäller socialt ansvar. Bara genom att vara ett föredöme och därmed inspirera andra företag till ökat socialt ansvar bidrar H&M till att förbättra livskvaliteten för samhällets medborgare, vilket Carroll anser ligga under filantropiskt ansvar. Carroll menar att samhället önskar att företag bidrar med resurser, exempelvis välgörenhetsprojekt, men det ser inte företag som oetiska ifall de inte når upp till den önskade nivån. Att H&M har utvecklat sitt CSR-arbete till den grad att det framställs som en förebild är långt över vad samhället kräver av ett företag för att bli accepterat som etiskt korrekt.

Även fast H&M nu har utarbetat en strategi för CSR riktas fortfarande kritik mot företaget för bristande socialt ansvar. Detta stämmer överens med Carrolls teori om att även om filantropiskt ansvar är mer frivilligt från företagets sida, finns det alltid förväntningar hos samhället att företagen bidrar med detta. Skillnaden är att företag inte ses som oetiska om de inte når upp till den önskade nivån. H&M:s arbete är inte felfritt, men den kritik som nu riktas mot företaget är inte skadligt på samma sätt som tidigare. Även fast brister förekommer ses företaget nu som etiskt i högre grad än tidigare då H&M nu visar engagemang i frågan och tar kritiken på allvar.

5.2 Intressentsynsättet

Intressenters påverkan

Bruzelius och Skärvad menar att ju mindre tillfredsställd en intressent är med de belöningar som erhålls av organisationen och ju större möjligheter intressenten har att få sina behov tillgodosedda av någon annan organisation, desto större är sannolikheten för att intressenten kommer att lämna organisationen. H&M:s vd Stefan Persson säger, då det börjar talas om bojkott mot företaget, att man på H&M anser sig vara en förebild och att företaget har kommit längre än många andra i samma bransch. Säkerligen förstår man på H&M att det finns en risk att konsumenter börjar söka sig till andra klädföretag. Därför vill man betona att det blir svårt för intressenterna att få sina behov att kunna handla kläder producerade under acceptabla förhållanden uppfylla även hos andra företag. Vidare anser Bruzelius och Skärvad att organisationer kontinuerligt måste omformulera mål så att de stämmer överens med de krav som omgivningen och intressenterna ställer på organisationen.

Corporate Social Responsibility - en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

Man kan diskutera anledningen till att H&M fick så stark kritik i slutet av nittioalet. Ur en synpunkt skulle anledningen kunna vara att H&M helt enkelt inte hade uppfattat förändringar i intressenters krav och därmed inte omformulerat företagets mål till att innefatta socialt ansvarstagande. Nu har H&M infört en ny strategi som innebär ständigt nya förslag på förbättringar samt deltagande i nya projekt som visar på att företaget engagerar sig i frågan.

Intressenter utvärderar hur väl företagets agerande motsvarar deras förväntningar och/eller hur ett företags beteende har påverkat grupper och organisationer i deras omgivning.

Intressenter bedömer sina egna erfarenheter, andra intressenters erfarenheter, och till vilken grad förväntningar har blivit tillgodosedda genom företagets handlande. Intressenter i Sverige, exempelvis konsumenter, påverkas av företagets förmåga att ta socialt ansvar genom att de, hos ett företag med stort CSR-engagemang, kan köpa och använda företagets produkter med gott samvete. Genom media kan intressenter i västvärlden se hur andra intressenter i utvecklingsländerna, exempelvis arbetare hos underleverantörer, påverkas av företagets agerande samt hur förändringar i agerande bidrar till en positivt eller negativt påverkan på dessa intressenter.

En annan intressentgrupp som bedömer hur andra intressenter har påverkats är fackliga organisationer. H&M har utvecklat en konstruktiv dialog med ett flertal intressentorganisationer. I en artikel går att läsa att klädarbeterfacket NGWF, National Garment Workers Federation besökte Sverige för att bland annat träffa ledningen för H&M för att framföra klagomål angående flera fabriker som bryter mot företagets uppförandekoder. Efter mötet var den fackliga representant som intervjuades försiktigt optimistisk då H&M lovat att utreda frågorna med det nationella klädarbeterfacket. I en annan artikel berättas att anställda på en fabrik i Bangladesh anser att mycket har förändrats sedan fackförbundet kontaktat H&M, vilket är ett annat exempel där H&M har lyssnat på de fackliga organisationerna och vidtagit åtgärder.

Institutionaliserat intressentperspektiv

Werther och Chandler talar om att ett multi-intressentperspektiv bör institutionaliseras i företagets kultur och struktur, vilket innebär att företag bör ta hänsyn till samtliga intressenter. Detta är något som H&M har tagit fasta på. Som nämnts ovan har företaget gått från att ha

haft fokus främst på konsumenter till att även ta hänsyn till andra intressenter, som anställda, leverantörer och ideella organisationer.

Innan den starka kritiken mot företaget över dess brist på socialt ansvar gav H&M inte klara besked om hur produktionslinjen såg ut. I en artikel påstår företaget först att de inte har mellanhänder i produktionen, men medger då de konfronteras att det kanske stämmer. Att inte ge klara besked kan tolkas som en viss nonchalans mot företagets intressenter och ett tecken på att företaget inte har insett intressenternas betydelse. Vid ett senare tillfälle säger man sig på H&M känna ett större tryck från konsumenter i Sverige och Europa att hela kedjan måste produceras under acceptabla förhållanden. Efter kritiken säger Stefan Persson att företaget ska vara ett föredöme, inte bara modemässigt utan även som arbetsgivare. Det tyder på att H&M även har börjat se till andra intressenter utöver konsumenter. Persson talar nu om leverantörer och deras anställda, som H&M indirekt är arbetsgivare åt. Strax därefter säger Persson i en debattartikel att kritiker tycks anse att företaget medvetet skulle utnyttja barnarbete och att detta är kränkande för alla inom företaget, styrelsen, företagsledningen, inköpare och övriga medarbetare. Genom detta uttalande visar Persson att man även vänder blickarna inåt i organisationen och ser till de anställda som också påverkas av den negativa kritiken.

Något som H&M har tagit fasta på, utöver en mer konstruktiv dialog med fackliga organisationer, är samarbete med andra ideella organisationer. Fombrun anser att företaget tjänar på civila organisationers involvering eftersom de bidrar till att se saker från ett annat perspektiv. Idag samarbetar H&M med ett stort antal organisationer, vilket kan läsas i företagets CSR-rapport. I en artikel från 1997 står att H&M samarbetade med organisationer som exempelvis Rädda barnen som är en välkänd organisation som symboliserar välvilja. Företaget har nu valt att även engagera sig i mindre kända organisationer som arbetar med frågor som mer exakt berör H&M:s verksamhet och bransch samt de länder där H&M har stor del av sin produktion. Att engagera civila organisationer syftar till att konstruktivt ta tag i de gemensamma problemen, istället för kritiskt i media. H&M samarbetar även med organisationer som brukar använda sig av media för att få sin röst hörd, exempelvis organisationen Rena kläder. Genom samarbete med ideella organisationer minimeras risken för att organisationer utnyttjar media som pådrivare då kraven istället kan ställas direkt till H&M i dialogen med företaget.

Fombrun anser att det är en fördel för ett företag när det kan hävda att det har mött vissa standards och har blivit "certifierat" av en ackrediterad organisation och kan märka sina produkter och fabriker med organisationens märke. H&M deltar bland annat i Fair Labour Association (FLA) som gör oberoende revisioner på H&M:s leverantörers fabriker i Kina. Detta kan ses som en slags "certifiering", då organisationens namn står som en försäkran på att allt går rätt till då företaget blir accepterat och godkänt även av en utomstående kritisk organisation.

5.3 H&M:s nya strategi

Intern röst

Werther och Chandler anser att företag bör etablera en "intern röst" för CSR, vilken med tiden skapar medvetenhet om CSR på alla nivåer i organisationen. Efter den hårda kritiken mot H&M under 1997 skapades en kvalitetsavdelning där Ingrid Schullström blev chef, med uppgift att gå från ord till handling. Organisationen Business for Social Responsibility anser att ett företag kan integrera CSR genom att överlåta ansvaret åt en person eller kommitté som kan identifiera nyckelfrågor och utveckla en struktur för långsiktigt socialt ansvar. På det planet har H&M lyckats bra eftersom det är tydligt att Ingrid Schullström är ansvarig för sociala och miljöfrågor inom H&M:s verksamhet och därmed har blivit företagets "CSR-ansikte" utåt. Hon sköter även kontakten med media angående de sociala ansvarsfrågorna, vilket är positivt då det viktigt att en insatt person gör uttalanden i frågan. Att företaget lägger ner så mycket resurser att de har anställda som enbart arbetar med dessa frågor sänder ut positiva signaler.

Mått och konsekvenser

Enligt Werther och Chandler bör företag rapportera mått av CSR-engagemang, vilket exempelvis kan göra i företagets årsrapport. Även detta har H&M tagit fasta på. Företaget har nu en sammanfattad CSR-rapport i sin årsredovisning, som i stora drag beskriver företagets pågående samarbeten och projekt och ingående beskriver företagets sociala åtaganden. Organisationen Business for Social Responsibility anser att det är positivt om ett företags CSR-arbete blir verifierat av utomstående granskare. H&M har låtit representanter från fyra viktiga intressentgrupper ta del av företagets CSR-arbete och bett dem ge feedback. Deras åsikter i de aktuella frågorna presenteras i företagets CSR-rapport, vilket gör att trovärdigheten för H&M:s CSR-engagemang ökar.

Proaktiv visibilitet

Werther och Chandler hävdar att det finns ett behov av proaktiva åtgärder som gör intressenter uppmärksamma på företagets sociala engagemang, vilket visar på social goodwill. Det är positivt att ha pågående CSR-åtaganden som förstärker tron på att företaget menar vad det säger. H&M har ständigt nya projekt på gång och man kan anta att det delvis har att göra med att pågående projekt visar att H&M arbetar aktivt med CSR. Werther och Chandler menar vidare att de företag som är mest progressiva med att utveckla sitt arbete med CSR tenderar att vara de företag som fått utstå hårdast kritik i det förgångna. Deras resonemang stämmer bra in på H&M:s utveckling av CSR, då anledningen till H&M:s engagemang sannolikt beror på att man på företaget har lärt sig av sina misstag och inte vill utsättas för samma hårda kritik igen.

Utdelning överträffar löfte

Enligt Werther och Chandler ska ett företag lova för lite och leverera för mycket beträffande sina sociala åtaganden. Genom media och civila organisationer kan det motsatta annars leda till dålig publicitet. H&M gjorde tidigare misstaget att garantera att barnarbete inte förekom för att sedan inte kunna stå för det, vilket ledde till att kritiken länge höll i sig då det visade sig att H&M:s kontroll på produktionen inte var så bra som framhållits. På senare tid har fokus lagts på sådant som redan åstadkommit samt pågående samarbeten. Man erkänner även att problem finns och att det finns svårigheter att kontrollera delar av verksamheten. Denna mer ödmjuka inställning har troligtvis underlättat för H&M i utvecklingen av CSR.

Ompositionering

Enligt Werther och Chandler måste företagsledningen få intressenterna att se företaget som en tillgång för samhället, det vill säga bibehålla social legitimitet hos olika intressenter. Än kan man inte se att en total attitydförändring har ägt rum när det gäller H&M, då det fortfarande riktas kritik mot företaget gällande de sociala frågorna, men företaget har kommit en god bit på väg och ses till och med i vissa fall som ett föredöme. Bra betyg från kritiska organisationer kommer troligtvis att fortsätta att förändra allmänhetens åsikt om företaget i positiv riktning. Allmänhetens åsikter påverkas också av media och H&M:s Ingrid Schullström har ställt upp på flera intervjuer i tidningar och radio, där hon har haft svar på tal beträffande den kritik som riktats mot företaget. Det professionella bemötandet av kritiken sänder ut signaler att H&M vet vad de sysslar med och är medvetna om var bristerna finns,

och detta leder troligtvis till en fortsatt ompositionering av intressenternas åsikter när det gäller H&M:s sociala legitimitet.

5.4 Sammanfattning av analys

Det finns inget som tyder på att H&M inte skulle ta sitt ekonomiska och juridiska ansvar i Sverige. Däremot hamnar företaget i en svår situation när juridiskt ansvar ses utifrån hemlandets synvinkel även i produktionsländerna eftersom konsumenterna förväntar sig att samma regler efterföljs. När det gäller etiskt ansvar är det tveksamt om H&M under 1997 verkligen levde upp till den nivå som företaget gärna framhävde. Vid den tidpunkten hade H&M ingen utvecklad uppförandekod och dessutom saknade företaget en strategi för socialt ansvar. På senare tid har H&M kunnat bemöta kritiken i större utsträckning än tidigare, men har även tagit åt sig av kritik och satt in åtgärder. H&M har även utvecklat sitt filantropiska ansvar, bland annat genom att stödja olika välgörenhetsprojekt som bidrar till att förbättra samhällsmedborgares livskvalitet.

H&M har institutionaliserat ett multi-intressentperspektiv i sin verksamhet genom att ta hänsyn till samtliga intressenter och inte endast konsumenter. H&M har utvecklat en konstruktiv dialog bland annat med fackliga och ideella organisationer. H&M:s förändrade strategi har inneburit att företaget på ett effektivt sätt har kunnat framhäva sitt förbättrade sociala engagemang. Bland annat har H&M överlåtit ansvaret för sociala frågor åt Ingrid Schullström som därmed har blivit företagets CSR-representant. Att företaget lägger ner så mycket resurser att de har anställda som enbart arbetar med CSR sänder ut positiva signaler. H&M har även börjat arbeta proaktivt med CSR, vilket betyder att man inte längre väntar tills man får kritik utan försöker ligga steget före för att förekomma kritik.

6. Slutdiskussion

Utifrån den analys som gjordes i föregående kapitel kommer jag här att dra slutsatser som besvarar frågeställningen hur H&M har utvecklat sitt arbete med att ta socialt ansvar och därmed försökt förbättra sitt anseende som ett ansvarsfullt företag.

Syftet med denna uppsats har varit att studera på vilket sätt ett företag som inte tidigare har engagerat sig i CSR i någon större utsträckning utvecklar ett framgångsrikt CSR-arbete. Genom analysen har jag kunnat se flera förklaringar till hur H&M har kunnat utveckla ett framgångsrikt CSR-arbete. En betydande förklaring anser jag vara att H&M har utsett en person inom företaget, ”en inre röst”, som ansvarar för CSR. Genom att den person som är ansvarig för CSR sköter kontakterna med media har hon också kompetens att besvara kritiska frågor. Att en person i företaget som är insatt i CSR gör uttalanden i frågan anser jag vara mycket betydelsefullt då det ger ett professionellt intryck och minskar risken för att företaget kritiserar för oriktiga påståenden. H&M:s representant Ingrid Schullström har figurerat mycket i den media som jag har granskat under arbetets gång och jag anser att det har bidragit till att företagets engagemang känns trovärdigt. Även det faktum att H&M har en person som är anställd enbart för att arbeta med dessa frågor sänder ut ett positivt budskap.

En annan betydande skillnad jämfört med tidigare är enligt min åsikt att H&M nu konkret kan visa att man faktiskt försöker göra någonting åt dåliga arbetsförhållanden som uppdagas i produktionsländerna. Tidigare var man på H&M inte kapabel till att försvara sig mot kritik beträffande denna fråga då kritiken i stor utsträckning var befogad. Idag kan dock företaget visa på en mängd aktiviteter som ska bidra till att förbättra arbetsförhållanden. Ytterligare en orsak till att H&M:s CSR-arbete varit framgångsrikt är att företaget har arbetat proaktivt med sitt sociala ansvar. Genom att H&M informerar om ett flertal pågående CSR-åtaganden blir intressenter uppmärksamma på företagets engagemang och tron på att företaget tar sitt CSR-engagemang på allvar förstärks. Dessutom minimerar H&M med proaktivt arbete risken för kritik genom att förekomma den.

För H&M har utvecklingen av CSR inneburit ett förändrat intressentsynsätt då företaget nu tar hänsyn till olika intressentgrupper i större grad än tidigare. Jag anser framför allt att den förbättrade relationen till ideella organisationer är mycket givande och en starkt bidragande

Corporate Social Responsibility - en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

orsak till att utvecklingen blivit framgångsrik. Genom konstruktiva dialoger med organisationerna får H&M hjälp att se på sitt agerande ur ett annat perspektiv. Dessutom har H&M använt ideella organisationer som utomstående granskare av den egna verksamheten, vilket ökar trovärdigheten hos konsumenterna då företaget kan visa att leverantörsfabriker utsätts för oberoende inspektioner.

Ett problem som ett företag som H&M måste hantera för att kunna få en positiv utveckling av CSR är att arbetares rättigheter, som är en självklar ingrediens i ett företags juridiska ansvar i Sverige och västvärlden, inte alltid är skrivna i lag eller att lagen inte respekteras i produktionsländerna. Resultatet av detta blir att produktionen sker under förhållanden som inte accepteras i västvärlden och därmed väcker starka reaktioner. H&M har genom åren insett att det krävs mer engagemang än att överlåta problemet till produktionsländerna. H&M:s utveckling av CSR har bland annat inneburit att företaget har försökt förmå ledningen hos leverantörer att agera korrekt. Detta är just vad CSR handlar om - att företag ska ta sitt ansvar *utöver* det som står i nationell lagstiftning. Jag anser att det inte är hållbart att företag försvarar sig med att produktionsländerna har andra lagar, vilket tydligt har kunnat ses i fallet med H&M. Företaget kan inte ha som ursäkt att det inte kan påverka de förhållanden som råder där företagets varor produceras, då det är uppenbart H&M inte befinner sig i en maktlös position utan möjlighet att ställa krav och förhandla.

Jag menar att det är en större utmaning för H&M att ta sitt etiska ansvar än sitt filantropiska ansvar. När det kommer till produktionen av företagets varor ”krockar” etiskt ansvar med affärsidén och därför krävs en genomarbetad och genomtänkt strategi som gör att de två faktorerna kan samverka och skapa lönsamhet i samma utsträckning som tidigare. Att H&M har utvecklat ett samarbete och är villiga att förhandla med exempelvis fackförbund i tillverkningsländerna är mycket positivt. Jag anser att ett företag måste se hur den egna verksamheten påverkar omvärlden innan det kan se vad som kan göras generellt för att förbättra förhållanden i omvärlden. Välgörenhet är självklart betydelsefullt men det ställer inte samma krav på engagemang. Det är viktigt att ett företag genom välgörenhet inte kompenserar sitt bristande etiska ansvar. Jag tror att det finns risk för kritik om företag engagerar sig i filantropiskt ansvar innan de har tagit sitt etiska ansvar då det kan tolkas som dubbelmoral. I utvecklingen av CSR har H&M lyckats gå från att ta filantropiskt ansvar för syns skull till att fokusera på hur agerandet i den egna verksamheten kan förbättras.

Corporate Social Responsibility - en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

Man kan inte bortse från att H&M fortfarande får kritik trots att utvecklingen av CSR har varit framgångsrik. Detta kan tolkas som att det fortfarande finns mycket att förbättra, men samtidigt kan det vara svårt för en så stor kedja att helt undankomma kritik. Det finns troligtvis alltid något att anmärka på. Eftersom H&M:s affärsidé baseras på mode till lågt pris blir företaget ständigt kritiserat för att hårdnackat pressa priserna i fabrikerna. Det finns dock inget bevis för att arbetarnas löner skulle höjas även om H&M betalar ett högre pris till leverantörerna. Om produktionskostanden höjdes, skulle även priset i affären behöva höjas och frågan är om västerländska konsumenter är beredda att betala detta pris. Det kan vara lätt att kritisera ett multinationellt företag för att de pressar leverantörspriserna, men samtidigt är många konsumenter negativt inställda till höjda butikspriser. Grunden i all företagsverksamhet är ekonomisk lönsamhet och kanske är det så att varor inte kommer att kunna produceras under rättvisa förhållanden så länge konsumenter inte är beredda att betala ett högre pris. Det är trots allt vi konsumenter som har den yttersta makten att påverka företag att utveckla sitt sociala ansvar.

Förslag till fortsatta studier

Som nämdes i metodavsnittet, finns flera angreppssätt för att undersöka utvecklingen av H&M:s CSR-arbete. Genom att utgå från media har jag sett en sida av problemet. För fortsatta studier skulle det vara intressant att se utvecklingen från andra perspektiv, exempelvis vad som har hänt hos berörda leverantörer i produktionsländerna. Många intressentgrupper påverkas av ett multinationellt företag och det finns olika syn på hur ett företag bör agera och vad som är ett önskvärt beteende. Ett företags sociala ansvar är en komplex fråga, eftersom lönsamhet och etik måste samverka. Därför skulle det även vara intressant att i framtida studier undersöka hur H&M ur ekonomiskt lönsamhetsperspektiv har påverkats av det utvecklade CSR-arbetet.

Källförteckning

Litteratur

Bruzelius, L., Skärvad, P., *Integrerad organisationslära*, Lund, Studentlitteratur, 2000.

Egels, N., *Sorting Out the Mess - A Review of Ethical Issues in Business*, Göteborg, Gothenburg Research Institute, 2005.

Kline, J., *Ethics for International Business - Decision Making in a Global Political Economy*, Routledge, 2005.

Löhman, O., Steinholtz, D., *Det ansvarsfulla företaget - Corporate social responsibility i praktiken*, Stockholm, Ekerlids förlag, 2003.

Magnusson, Å., *Det globala ansvaret - sjutton röster om internationellt företagande och etik*, Stockholm, Ekerlids förlag, 2003.

Svenning, C., *Metodboken*, Eslöv, Lorentz förlag, 2000.

Vetenskapliga artiklar

Caroll, A., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991, Vol. 34, No. 4

Fombrun, C., *Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving standards* Corporate Reputation Review, 2005, Vol. 8, No. 1

McWilliams, A., Siegel, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, Academic of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 1.

Werther, W., Chandler, D., Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, Business Horizons, 2005, Vol. 48, 317 - 324

Wood, D., Jones, R., Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance, The International Journal of Organizational Analysis, 1995 Vol. 3, No. 3

Internetkällor

www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809, 2006-04-27

www.csreurope.org/aboutus/CSRfactsandfigures_page397.aspx, 2006-04-20

www.arbetaren.se/2002/24/nyhet1.html, 2006-05-04

www.arbetaren.se/2004/46/nyhet2.html, 2006-05-04

Corporate Social Responsibility
- en studie av utvecklingen av H&M:s sociala ansvar

Dagstidningar

Svenska Dagbladet, 1997-05-29, H&M satsar på etisk kvalitet

Dagens Nyheter, 1997-06-14, Kläder tillverkas i misär

Dagens Nyheter, 1997-11-02, Inget barnarbete i vår fabrik

Svenska Dagbladet, 1998-01-17, Pressat H&M kämpar mot skamfilat rykte

Dagens Nyheter, 1998-01-23, "Vi ska skärpa oss". H&M-chefer lovar att förbättra kontrollen efter avslöjandena om barnarbete

Dagens Nyheter, 2003-09-20, H&M in på bara skinnet

Svenska Dagbladet, 2006-04-16, H&M synas

Övriga källor

H&M:s CSR-rapport, 2005

H&M:s årsredovisning, 2005

H&M - infrastruktur för granskning och förbättring av arbetsvillkoren i leverantörsfabrikerna, Utredning från Rena Kläder, 2006 - 04 - 24

P1 Morgon, Radio P1, 2006-04-24

Email-korrespondens, Cecilia Zadig, producent till dokumentären *Senaste mode - till vilket pris?*, 2006-05-30